

KL & DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Evaluering af intro-/mentorordninger for nyuddannede socialrådgivere

Rapport / Marts 2023

maple

Indhold

1. Projektets formål	S. 3
3. Metode	S. 4
4. Indsigter	S. 7
5. anbefalinger	S. 49
2. Opsummering af hovedpointer	S. 56
7. Etik og rettigheder	S. 59

Projektets formål

At evaluere og skabe dyb indsigt i oplevelsen af mentor-/introordningen for nyuddannede socialrådgivere og om den lever op til formålet – samt at give inspiration til, hvordan indsatsen kan styrkes og deles med andre kommuner fremadrettet

Metode

maple

Vi har udført dybdeinterviews med mentorer og ledere i Københavns og Thisted Kommune

Vi har gennemført dybdeinterview med i alt 5 mentorer og 2 ledere:

- I Thisted Kommune – Jobcenter:
 - Et gruppeinterview med 3 mentorer af 1,5 times varighed
 - Et interview med leder af 1 times varighed
- I Københavns Kommune – Borgercenter Børn og Unge:
 - Et gruppeinterview med 2 mentorer af 1,5 times varighed
 - Et interview med leder af 1 times varighed



Vi har fået indblik i hverdagen som socialrådgiver – og mentorer og ledere har sat ord på værdien og udfordringer med de nye ordninger

- Interviewene har været kvalitative og semistrukturerede – mentorer og ledere har sat ord på tanker, forventninger og foreløbige erfaringer omkring de nye ordninger for nyansatte.
- På tidspunktet for interviewene er ordningerne ikke endeligt udformet.
 - Københavns Kommune haft få medarbejdere gennem dele af deres nye ordning, mens Thisted ikke har haft nye nogen igennem



Indsigter

maple

Indsigterne fordeler sig på 3 temaer

1. Behov hos nye medarbejdere
2. Styrker og svagheder ved en ny introordning
3. Succesparametre

Indsigt 1 – Behov hos nye medarbejdere

Mentorerne oplever et behov for at mindske informationsoverload hos nyansatte og for at sikre fælles sparrings- og arbejdsprocedurer

1. Mentorerne oplever et behov for at mindske informations-overload hos nyansatte og for at sikre fælles sparrings- og arbejdsprocedurer

Arbejdet som socialrådgiver

- Socialrådgiverne peger på, at de finder stor motivation i at kunne skabe en konkret forandring hos de borgere og familier de møder.
- Gode møder og samtaler, hvor der er tillid mellem borger og myndighed er afgørende. Men også gode samarbejder med andre institutioner er helt centralt og fylder i dagligdagen.
- Typisk er arbejdsdagene meget varierede, vekslende mellem møder (ude og i huset), hjemmebesøg, administrativt arbejde og kontortid

”

Lovgivningsmæssigt skal vi følge op på de indsatser vi har, to gange om året, så der er nogle faste rul, vi kører. Vi har journalpligt, hvor vi dokumenterer alt ift. familien. Men vi samarbejder også meget med skoler, institutioner, psykiatrien og kriminalitetsområdet. Det kan være helt forskelligt, hvad vi laver i dag og hvad vi laver i morgen

Mentor, København

”

Vi er en arbejdsplads, der har fokus på service og omdømme, vi vil gerne gøre det bedste for borgerne ud fra de muligheder vi har.

Leder, Thisted

”

Det bedste er de samarbejder man kan have med familien. Rent faktisk at kunne se, at de ting man gør skaber en konkret forandring. Det behøver ikke være noget vildt stort, men bare, at man opnår en fortrolighed. Vi bliver lukket ind i folks liv på det måske sværeste tidspunkt; Man bliver vist meget tillid.

Mentor, København

1. Mentorerne oplever et behov for at mindske informations-overload hos nyansatte og for at sikre fælles sparrings- og arbejdsprocedurer

Fastholdelse af nye medarbejdere

- Både ledere og mentorer beskriver det som et hårdt fag – der er et stort arbejdspress og man skal "følge systemet og loven", også hvor det synes uretfærdigt.
- De beskriver det som "et job for nogle" – nogle bliver i mange år, mens andre stopper efter få uger eller måneder
- De ser nogle særlige udfordringer ved en ny generation af socialrådgivere. Der er en tendens til, at søge hurtigt videre – afprøve forskellige stillinger, udvide CV'et og at skifte hurtigt, hvis ikke trivslen er helt i top.
 - Thisted oplever, at man er "første job på CV'et" (pga. geografien)

”

Vi må også erkende, at det her er et hårdt arbejde. Der er mange, der kan holde til det, men der også nogle, der ikke kan holde til det

Leder, København

”

Tidligere var det svært at rekruttere. Så fik vi bare en nyuddannet socialrådgiver ind, men det var et springbræt videre for at få lidt erfaring. Mange var her kun en måned eller to, fordi der var langt at køre, eller hvad der nu var årsagen. Og det er nemmere at finde fast arbejde, når man har noget i forvejen.

Mentor, Thisted

”

Det er bare et faktum, at folk skifter hurtigere arbejde, og det handler ikke kun om vores fag. Du er på en arbejdsplads i maks. tre år, og så finder du noget nyt, og det handler også om den generation og den verden vi lever i.

Mentor, København

”

Det er det hurtige liv. Du har brug for at opnå resultater og anerkendelse. Hvis du ikke får det, så er du bare hurtig til at søge noget andet. Man jagter det. Man vil gerne være en del af et fællesskab, men man vil også vise, at man selv kan noget.

Mentor, Thisted

1. Mentorerne oplever et behov for at mindske informations-overload hos nyansatte og for at sikre fælles arbejdsprocedurer – og dermed skabe bedre trivsel

Sparring med kollegaer

- Indbyrdes sparring og makkerskaber fylder meget og beskrives som helt afgørende for arbejdet som socialrådgiver.
- Dels er det vigtigt ved mere vanskelige sager at være flere på sagen – på selve møderne med borgerne, og for at kunne drøfte tingene før og efter møderne.
- Dels spænder sagsområderne bredt – der er meget lovgivning og mange procedurer man skal kende – og det er vigtigt at kunne drøfte sagsgangene med mere erfarne kollegaer. Det gælder især de helt nye i teamet, men også medarbejdere, der har været der i flere år.

”

Man kan have forestillinger, forventninger, og forberede sig på at afslå en borger, der ikke er berettiget sin ydelse. Men når man står i det og kigger på et menneske, der fortæller, at det kan betyde, de skal gå fra hus og hjem. Så er det noget andet. Og her er det er vigtig med de kollegiale sparringer, at få snakket om de ting, der er svære.

Mentor, Thisted

”

Vi er et nyt team med mange, der har været her under 6 måneder, så vi bruger meget hinanden: "Har du erfaring med den type sag? Kunne vi lige snakke om det?" Det er vi gode til, også på tværs af huset.

Mentor, København

”

Vi kører en del makkerskaber, hvor vi fx er sammen to og to, når vi har en søskendesag eller en særligt udfordrende sag. Det er noget mange godt kan lide, at være to til et møde, men også til at kunne drøfte ting efter mødet, to til at snakke med ledelsen, hele tiden have to øjne på ting. Jeg kan virkelig godt lide at have de der makkerskaber. De allerfleste sager har vi jo alene.

Mentor, København

1. Mentorerne oplever et behov for at mindske informations-overload hos nyansatte og for at sikre fælles sparrings- og arbejdsprocedurer

Informationsoverload

- Mentorere og ledere fortæller, at der kan være en meget stejl læringskurve de første uger som nyansat socialrådgiver.
- Tidligere mentorordninger og introduktionsprocedurer har typisk været indrettet med intensiv introduktion til alle led i sagsbehandlingen i de første f.eks. to uger, med én ansvarlig mentor tilknyttet.
- De peger på, at det ikke er hensigtsmæssigt, idet nye medarbejdere risikerer et "informationsoverload", i stedet for at få viden netop når behovet er der.

””

Jeg sendte en masse ud til de nye, inden de skulle starte, om faglig standard, om alt muligt. Der måtte vi erkende qva projektet, at jeg har bombet folk for meget.

Leder, København

””

Vi har haft mest fokus på at ruste den nye medarbejder fagligt. Så har vi haft knap så meget fokus på trivsel. Ikke fordi, det ikke har været vigtigt, men fordi man har rekrutteret for at tilføre værdi og ikke for at give værdi.

Mentor, Thisted

””

Det har handlet meget om, at vi før i tiden bare har booket alle funktioner i huset til at lave et oplæg de første 14 dage. Det var en informationsbombe, den nye medarbejder fik. Og det har vi prøvet at dosere, så du får informationen, når du er det sted i din sagsproces.

Mentor, København

1. Mentorerne oplever et behov for at mindske informations-overload hos nyansatte og for at sikre fælles sparrings- og arbejdsprocedurer

System for mentorskab

- Socialrådgiverne oplever et behov for i højere grad at sætte sparring og mentorroller i system – med klare og delte rollebeskrivelser.
- De oplever, at der tidligere har været et stort pres på én mentor, som har følt sig ene ansvarlig for trivslen hos den nye.
- Samtidig peger de på, at der kan være en tendens til at få "gururoller", hvor enkelte medarbejdere ender som ene eksperter inden for et sagsområde – det er skrøbeligt hvis vedkommende stopper, og det hindrer en kultur hvor alle sparrer med alle.

”

Vi kan alle erstattes, så det bliver sårbart for en organisation, hvis al viden er hægtet op på én medarbejder. Selvom det er rart at have et orakel man bare kan spørge. Men skulle vedkommende videre, forsvinder der noget viden.

Mentor, Thisted

”

Det der var mest tydeligt, da vi startede ud, var, at vi ikke havde en fast struktur for introforløbet. Det kan variere meget fra team til team, hvordan man tager imod. Og det blev tydeligt, at hvis man ikke havde prøvet det før, så havde man ikke noget sted at gå hen og fordybe sig i hvad der er forventet, hvis man skal være mentor for en ny medarbejder.

Mentor, Thisted

”

Før i tiden var det mentorerne, der stod med det allerstørste ansvar. Og det synes jeg stadig vi gør, men det er blevet mere delt ud til resten af gruppen .

Mentor, København

”

I forbindelse med, at jeg kom i en ny afdeling, tog vi nogle elementer fra ordningen, som gav rigtig god mening. Der er noget omkring tænkningen, hvordan man tænker at få en ny ind. Vi er blevet klogere på, at det er en kæmpe opgave, som man godt kan dele ud.

Leder, København

”

Det der sker, når der er en ny, der stopper, det er, at vi alle sammen får megameget skyldfølelse. Hvorfor gjorde vi ikke det her bedre?

Leder, København

1. Mentorerne oplever et behov for at mindske informations-overload hos nyansatte og for at sikre fælles sparrings- og arbejdsprocedurer

Ensartet procedure

- Mentorerne peger på vigtigheden af at sikre ensartethed i procedurer omkring sagsbehandlingen og indbyrdes sparring:
- Det handler om:
 - at medarbejderteamet har en ensartet praksis for hvordan tingene gøres, for at sikre faglig dygtiggørelse – i sidste ende også for borgernes skyld.
 - at medarbejdere (især nye) ikke skal stå i situationer, de ikke har prøvet før, uden klare retningslinjer – hvilket kan udfordre det psykiske arbejdsmiljø

”

Før var det mentorerne, der selv strikkede et program. Så de har været vidt forskellige på tværs af grupper i huset. Nogle fik meget tæt oplæring, nogle blev kastet lidt ud. Det her gør det mere håndgribeligt, struktureret og ensartet. Før, selvom det var det samme hus, selvom det var nogenlunde samme arbejdsopgaver, var oplæringerne meget forskellige.

Mentor, København

”

Mentorordningen handler ikke om at vi skal være med de nye for at kontrollere eller overvåge dem. Vi sørger for, at de bliver dygtige til deres arbejde. Vi har et ansvar og en ambition om, at borgerne i vores distrikt skal have nogle dygtige socialrådgivere til at varetage opgaver

Mentor, København

”

I sidste ende er det jo familierne det går ud over. Det er dem vi arbejder for og skal skabe en forandring for. Jo ringere en oplæring vi giver, særligt nyuddannede, jo sværere bliver det for dem at skulle samarbejde med familien. I sidste ende er vi alle tabere.

Mentor, København

Indsigt 2 – Styrker og svagheder ved en ny ordning

En stor styrke ved de nye ordninger er at
mentorrollen spredes på flere medarbejdere
– svaghederne er manglende tid,
kulturrændring og lederfokus

2. En stor styrke ved de nye ordninger er at mentorrollen spredes på flere medarbejdere – svaghederne er manglende tid, kulturændring og lederfokus

- Thisted Kommune og Københavns Kommune har udarbejdet forskellige intro- og mentorordninger (i samarbejde med Københavns Professionshøjskole).
- **Thisted Kommune** har især fokuseret på introduktion, velkomst og digitalisering (e-læringsmoduler om relevant lovgivning).
- **Københavns Kommune** har især fokuseret på skærpelse af mentorrolle og beskrivelse af arbejdsprocedurer (drejebøger til alle dele af en sagsbehandlingsproces)

Særlige udfordringer i Thisted Kommune*

- Svært at rekruttere (geografisk distance)
- Mange nyuddannede (første job på CV'et)
- Stort administrativt arbejde (60-95%)

Særlige udfordringer i Københavns Kommune*

- Større omstrukturering – interne forandringer
- Stor udskiftning (aktuelt mange nye medarbejdere)
- Svære/tunge sager (psykisk arbejdspress)

* Udfordringer som mentorer/ledere fremhæver i interviewene

Elementerne i de nye intro- og mentorordningers i Thisted og Københavns Kommune

Thisted Kommune

- Før start: Velkomstbrev 1, video med teamleder (før start)
- Før start: Velkomstbrev 2 med introplan og skema over 3 første uger
 - Ide om: Digital velkomstmappe (GDPR-udfordring)
 - Fokus på frafald mellem samtale og opstart
- Faglig mentor (en go to-person, fastlagte møder introforløb; første tre uger, midtvejs i første tre måneder, efter tre måneder)
- Social buddy (kaffe, frokost, mv.)
- Adgang til e-learning (undervisning i lovgivning)
- Kaffe- og udviklingsamtaler (skal bl.a. lette 3-måneders samtale)

Københavns Kommune

- Før start: Velkomstmateriale og video med kollegaer og mentor
- Drejebøger for onboarding af nye medarbejdere (faglig introduktion til arbejdsopgaver man kommer til at arbejde med inden for de første måneder)
- Faglig mentor (står for en del af oplæringen – foruden faglig koordinator og andre kollager – med bl.a. fastlagte ugentlige mentortider i introforløb, feedback på første afgørelser mv.)
 - Links til mere viden (f.eks. socialstyrelsen, Forvaltningsloven, mv.)
- Social buddy (kaffe, frokost, mv.)

2. En stor styrke ved de nye ordninger er at mentorrollen spredes på flere medarbejdere – svaghederne er manglende tid, kulturændring og lederfokus

- I begge kommuner hæfter mentorer og ledere sig ved, at de nye ordninger har potentiale for at løfte trivslen på tværs af det psykiske, sociale og faglige:
 - **Det psykiske arbejdsmiljø** handler især om at ruste nye medarbejdere til arbejdet med svære sager, men også om at tage pres fra mentor
 - **Det sociale arbejdsmiljø** handler om at den nye medarbejder skal føle sig velkommen fra dag et og trives og være tryk ved sine kollegaer i en travl hverdag
 - **Ensartethed i arbejdsgange** handler om at gøre faglig viden tilgængelig for alle, når der er brug for den – for nye, gamle medarbejdere og for mentor

2. En stor styrke ved de nye ordninger er at mentorrollen spredes på flere medarbejdere – svaghederne er manglende tid, kulturændring og lederfokus

Styrke: Trivsel og bedre psykisk arbejdsmiljø

- Både i Thisted og København ser ledere og mentorer det som en stor styrke, at mentorrollen sættes i system, og bredes ud så presset lettes fra den enkelte mentors skuldre. Det betyder at:
 - Den systematiserede vidensdeling gør, at nye medarbejdere ikke står uforberedte i belastende situationer
 - Der er flere mentorer om én ny ansat – ansvaret for at bidrage til den nye medarbejders trivsel deles
 - Der bliver samtidig skabt en stærkere kultur for vidensdeling og tryghed ved at sparre med alle (alle kan agere mentor, vs. 'guru-roller') – og hermed grundlag for bedre trivsel generelt



”

Det psykiske arbejdsmiljø blev ikke italesat så meget i onboardingprocessen. Hvis der skete noget eller man havde en ubehagelig oplevelse med en borger, var der pludselig nogen, der sagde, 'vi har faktisk det her tilbud'. Nu står det der fra starten, de regler og arbejdsgange, vi har. Lige pludselig så ruller hverdagen med møder og hjemmebesøg, så det har været rigtig vigtigt at få psykisk arbejdsmiljø som en naturlig del af vores onboarding.

Mentor, København

2. En stor styrke ved de nye ordninger er at mentorrollen spredes på flere medarbejdere – svaghederne er manglende tid, kulturændring og lederfokus

Styrke: procedure for 'det sociale'

- Samtidig ser mentorerne det som en styrke, at den mere faglige mentorrolle skilles fra en mere social buddyordning, og at buddyrollen ligeledes deles ud på flere. Det betyder at:
 - Den sociale trivsel hos nye medarbejdere prioriteres – der er en skiftende buddy, som tager den nye med til kaffe og frokost
- Både i Thisted og København indgår videoer med velkomsthilsner fra mentorer, leder og det nye team desuden i det velkomstmateriale, som sendes til nye medarbejdere inden start.

”

Det bliver endnu mere udpenslet, at det sociale er en vigtig del i at tage imod en ny medarbejder.

Hvis man ikke trives socialt på en arbejdsplads, så trives man jo heller ikke i arbejdet.

Mentor, Thisted

”

Jeg har indset, hvor vigtig præ-boarding egentlig er.

Leder, Thisted

2. En stor styrke ved de nye ordninger er at mentorrollen spredes på flere medarbejdere – svaghederne er manglende tid, kulturændring og lederfokus

Styrke: ensartethed i procedurer

- Arbejdet med at sætte mentorrollen og vidensdeling i system (med drejebøger og e-læring vedr. lovgivning) er samtidig med til at skabe fælles, nedskrevne retningslinjer for procedurer. Det betyder at:
 - Der skabes en mere ensartet praksis for hvordan tingene gøres – og man sikrer en fælles faglig dygtiggørelse i huset
 - Nye medarbejdere har adgang til viden og kompetenceudvikling på det tidspunkt, hvor det er relevant for den nye medarbejder.
 - Man undgår informationsoverload af nye medarbejder de første uger

”

Jeg tænker, det er vigtigt, at nyansatte, der kommer ind i vores hus, føler sig taget imod, set, hørt og bliver lært op. At der ikke er nogen, der bliver ladet alene, men der virkelig er et program for, hvordan de får den nødvendige viden for at kunne løse deres arbejde.

Leder, Thisted

2. En stor styrke ved de nye ordninger er at mentorrollen spredes på flere medarbejdere – svaghederne er manglende tid, kulturændring og lederfokus

Svagthed: manglende tid og ressourcer

- I København, hvor den nye ordning har været afprøvet i begrænset omfang, oplever mentorer at mangel på tid, og et generelt øget arbejdspress, er afgørende udfordringer for ordningen.
- De har oplevet en stor skrøbelighed ift. en nylig omstrukturering – og teamet består nu af flere nyansatte and erfarne. Det betyder:
 - Få mentorer skal dække mange nye ansatte (oveni eget øget arbejdspress)
 - Stærk reduktion i den beskrevne mentor-/sparringstid, og kompromiser i forhold til f.eks. ønsket om at være flere mentorer om én nyansat.

””

Jeg oplevede, at vi i starten var så tilpas tætte på de nye, vi var godt sat ind i deres sager, vi havde tid og overskud til det, sådan at vi hele tiden kunne drøfte med dem. Det var en stor tryghed for dem. Vi tog med dem til møder, de tog med os. Det har vi fået nedprioriteret allerede, fordi vi ikke kan nå det. Det hele er ikke muligt lige nu, og det synes jeg er rigtig ærgerligt

Mentor, København

””

Oplæringen tager også bare længere tid end den måske havde behøvet, hvis vi var to mentorer på, eller hvis man havde tid til to mentortider om ugen, som man havde i starten. Så er det jo bare en forsinkelse af processen hele tiden. Den største risiko er måske, at vi ender ud der, hvor folk føler sig alene, at de ikke får den sparring de har brug for.

Mentor, København

2. En stor styrke ved de nye ordninger er at mentorrollen spredes på flere medarbejdere – svaghederne er manglende tid, kulturændring og lederfokus

Svaghed: lederskab og kulturændring

- Mentorerne peger på lederskab som en afgørende forudsætning for at udbrede ordningen i hele organisationen.
 - Vil en leder prioritere at bruge den tid/energi det kræver (og fx stille op til videohilsner på sigt)?
- Derudover peger mentorerne på, at der skal en større kulturændring til i en allerede etableret arbejdskultur for at udbrede alle elementer i ordningen – og det kan være en udfordring at få 'gamle medarbejdere' med på de nye procedurer
 - Nye drejebøger og e-læring fordrer samtidig en (ny) ensartethed for alle i organisation

””

Min frygt i en travl hverdag, hvor der måske pludselig er rekrutteret 10 nye medarbejdere, der har man måske ikke tid som leder, for man har en vigtig kalender. Jeg kan være bange for prioriteringen af ordningen, fordi det er den vi hurtigt går på kompromis med.

Mentor, Thisted

””

Vi har været optaget af at udbrede det til vores koordinators og vores ledere i huset. Det er dem, det kommer til at stå og falde med.

Mentor, København

””

Vi vil gerne være udviklingsparate, men vi er også et hus, der rummer kultur. Kultur er bare sådan en finurlig ting, der er svær. Nu har os mentorer været igennem det her i to år, så vi kan ikke forstå, hvis man ikke synes, det er fedt. Men det bliver svært at få overbevist 135 andre mennesker om det.

Mentor, Thisted

”

Jeg synes, det er et rigtig godt projekt vi har lavet. Gode drejebøger. Et mentorprojekt, der giver rigtig god mening for nye medarbejdere. Det jeg kan være bekymret for er, om det kommer til at leve i huset når det ikke er os, som har været med i det, der står for det.

Mentor, København

Opsummering – styrker og svagheder ved de nye ordninger

Styrker

- Trivsel og bedre psykisk arbejdsmiljø (ruste til belastende situationer)
- Reduceret pres på én mentor, stærkere vidensdelingskultur
- Procedure for 'det sociale' (buddyrolle, fokus på velkomst/præ-boarding)
- Ensartethed i procedurer (fælles faglige retningslinjer og fælles dygtiggørelse)
- Altid adgang til viden og kompetencebeskrivelser, mindre risiko for informationsoverload i starten

Svagheder

- Manglende tid og ressourcer (i situationer med øget arbejdspress og mange nyansættelser – fx ved omstrukturering)
- Lederskab (risiko for manglende prioritet i organisationen)
- Kulturaændring (stor løft i/af en organisation)

Indsigt 3 - succeskriterier

Ledere og medarbejdere er især optimistiske omkring en højere grad af fastholdelse (A) og ser fokus på kompetenceudvikling som positivt for trivslen (C)

Der er defineret fire parametre for succes i projektet – som de nye ordninger skal bidrage til

- A. Højere grad af fastholdelse af medarbejdere på arbejdspladsen
- B. Fastholdelse af medarbejdere på arbejdspladsen i 2 år eller mere
- C. At den nye medarbejder hurtigere og mere effektivt opnår faglige kompetencer til at løfte arbejdsopgaverne
- D. At ruste den nye medarbejder fagligt og have positiv effekt på deres trivsel

Succesparametre – mentorers og lederes forventninger til at nå de definerede formål i projektet

- Især lederne er optimistiske omkring succesparameter **A og B** – de oplever, at der er blevet lagt en stor indsats, og forventer at det vil have en positiv effekt på fastholdelsen.
- Mentorerne er ligeledes positive, men forholder sig mere forbeholdent over for succesparameter **A og B** – de peger på, at der generelt er mange faktorer (ud over hvad ordningen berører), der fortsat kan få nye medarbejdere til at skifte job.
- Mentorerne er positive omkring **C** (hurtigere og effektiv opnåelse af kompetencer). Dog påpeger de, at det ikke er hurtighed/effektiviteten, de tror på, men at et fokus på det faglige og på refleksion omkring egen læring vil betyde, at man hurtigere trives i sit team.
- Hverken mentorers eller ledere har så mange bemærkninger til **D** (ruste fagligt med positiv effekt på trivslen). Mentorerne i Thisted nævner, at kaffe- og udviklingsmøder kan give den nye medarbejdere et godt rum for f.eks. at drøfte udfordringer, og mentorerne i København peger på vigtigheden af at ruste nye til psykisk belastende opgaver.

Om fastholdelse af nye medarbejdere

”

Jeg tror jeg er lidt mere forbeholden ift. a og b, det der med 2 år eller mere. Det tror jeg ikke har noget at gøre med vores arbejdsplads eller mentorordning. Det er bare et faktum, at folk skifter hurtigere arbejde, og det handler ikke kun om vores fag. Du er på en arbejdsplads i maks. tre år, og så finder du noget nyt, og det handler også om den generation og den verden vi lever i.

Mentor, København

”

Det er jo succeskriteriet, som man håber på at se. Men (...) vi er jo udkants... vandkantsdanmark. Vi har medarbejdere, der kører langt. Du har en fra Brønderslev i din kommune (...) Hvis der kommer et drømmejob 15 min fra ens bopæl, at man ikke tager det [er usandsynligt].

Mentor, Thisted

Om fastholdelse af nye medarbejdere

”

Jeg tænker, vi har gjort os umage. Vi har brugt ret meget tid på det. Når man gør sig umage, så kommer der også en gevinst af det. Så jeg tænker, det har en betydning ift. fastholdelse, for ellers var det næsten spild af tid.

Leder København

”

hvis vi tænker nyuddannede, der tænker jeg, at det giver god mening, at får man en god start og her er dejligt at være, så gør det nok at man bliver længere. Det er jeg slet ikke i tvivl om.

Leder, Thisted

”

Det tænker jeg da, det ved jeg ikke... jeg synes vi har været gode til at holde på vores medarbejdere, og jeg synes, at vi er blevet endnu bedre. Så ja, jeg tænker da, at hvis folk synes det her er en god arbejdsplads...

Leder, Thisted

Om hurtigt og effektiv opnåelse af kompetence

”

Jeg tror ikke nødvendigvis vi gør det hurtigere, men mere effektivt. Den nye medarbejder bliver rustet fagligt med positiv vægt på trivsel. Jeg er ikke sikker på, at noget bliver hurtigere, men det synes vi ikke det behøver at være. Men det bliver doseret alt efter, hvornår du har brug for den viden.

Mentor, København

”

Jeg tror også på, fordi vi kommer til at stille krav – det her med at man selv reflekterer over ens læring og hvor man oplever at være henne, når man sammenligner sig med sin kollega eller mentor – så tror jeg, fuldstændigt, at der kommer til at blive vist hurtigere effekt af det. Det er i hvert fald håbet.

Mentor, København

”

Det er ikke der vi kommer til at høste mest, fordi der lå vi godt i forvejen.

Leder, Thisted

Om at ruste fagligt med positiv effekt på trivslen

”

Det tænker og håber jeg, vi også får fokus på ved at have de her kaffe- og udviklingsmøder, som løbende vil tage, hvad der kan være af udfordringer.

Mentor, Thisted

”

Det er den første del af sætningen vi har haft mest fokus på, at ruste den nye medarbejder fagligt. Så har vi haft knap så meget fokus på trivsel. Ikke fordi, det ikke har været vigtigt, men fordi man har rekrutteret for at tilføre værdi og ikke så meget for at give værdi.

Mentor, Thisted

Opsummering

Indsigter

INDSIGT 1

Mentorerne oplever et behov for at mindske informationsoverload hos nyansatte og for at sikre fælles sparrings- og arbejdsprocedurer

INDSIGT 2

En stor styrke ved de nye ordninger er at mentorrollen spredes på flere medarbejdere – svaghederne er manglende tid, kulturændring og lederfokus

INDSIGT 3

Ledere og medarbejdere er især optimistiske omkring en højere grad af fastholdelse (A) og ser fokus på kompetenceudvikling som positivt for trivslen (C)

**6 anbefalinger til det videre arbejde
med indsatsen
– og inspiration til andre kommuner**

Anbefaling 1

Undgå informationsoverload

Hvorfor

- Mentorer og ledere fortæller, at der kan være en meget stejl læringskurve de første uger som nyansat socialrådgiver.
- Tidligere mentorordninger og introduktionsprocedurer har typisk været indrettet med intensiv introduktion til alle led i sagsbehandlingen i de første f.eks. to uger, med én ansvarlig mentor tilknyttet.
- De peger på, at det ikke er hensigtsmæssigt, idet nye medarbejdere risikerer et "informationsoverload", i stedet for at få viden netop, når behovet er der.

Hvordan

- Hold fast i fælles kompetencebeskrivelser (såsom drejebøger og e-læring) som nye (og øvrige) medarbejdere altid har adgang til, *når* de har behov.
- Dosér introduktion efter behov – så f.eks. aktiviteter og procedurer i et sagsforløb introduceres, når den nye medarbejder har brug for det.
- Undlad informationstunge introduktionsuger – hav i stedet fokus på plads til en roligere start med 'små mestringssejre' og læringer, som vendes med mentor.

Anbefaling 2

Omsæt vidensdeling bredt i organisationen

Hvorfor

- Mentorerne peger på, at en grundig introduktion til praksis for sagsforløb og – aktiviteter (med f.eks. drejebøger og e-læring) er vigtig, for at nye medarbejdere ikke skal stå uforberedte i nye, belastende situationer uden klare retningslinjer.
- Mentorerne peger desuden på, at der er en bredere gevinst ved at sætte kompetenceudvikling og sparring i system og dermed sikre mere ensartethed i procedurer omkring sagsbehandlingen.

Hvordan

- Støt 'projektgrupper i at udbrede og udnytte drejebøger og e-læringsmateriale i resten af organisationen som grundlag for ensartet praksis på tværs af hele medarbejdergruppen.
- Del erfaringer med drejebøger og e-læringsmoduler fra København og Thisted – som eksempler til inspiration i andre kommuner, eller med indhold der kan genbruges direkte.

Anbefaling 3

Skab klarhed og arbejdsdeling omkring mentorrollen

Hvorfor

- Mentorer og ledere oplever, at der kan være et stort psykisk pres på én mentor, der føler sig (ene) ansvarlig for den nye medarbejders trivsel.
- De ser en stor styrke i, at mentorrollen sættes i system, og bredes ud, så det ikke er op til den enkelte mentor at definere og tage (ene) ansvar for opgaven.
- Samtidig oplever de en tendens til uhensigtsmæssige "gururoller", hvor medarbejdere bliver eksperten inden for et sagsområde.

Hvordan

- Lav klare beskrivelser af, hvad det vil sige at være mentor (f.eks. med en *mentorplan for uge 1-12* og beskrivelse af *mentoropgave A, B, C, ...*) som gør det let for alle medarbejdere at træde ind i rollen.
- Gør det samtidig klart for den nyansatte, hvad de forventes at bruge mentor til
- Spred mentorrollen på flere medarbejdere, så der altid er flere mentorer om én nyansat (f.eks. opdeltte ansvarsområder eller en 'primær' og 'afløser')

Anbefaling 4

Tænk i genanvendelighed og plan B-procedurer

Hvorfor

- Mentorerne oplever, at de nye intro- og mentorordninger hurtigt kan blive udfordret af faktorer som manglende tid, periodevis/generelt øget arbejdspress, omstrukturering og mange nyansatte.
- Det er faktorer, som kan gøre ordningen skrøbelig og udfordre udmøntningen af elementer, som ugentlig mentortid, delt mentorskab, sparring om aktiviteter, mv..
- Samtidig frygter mentorerne, at ledelsen på sigt ikke nødvendigvis vil prioritere tid til f.eks. videohilsner og generel forankring af ordningen i hele organisationen.

Hvordan

- Lav genanvendelige formater og indhold, der kan genbruges, med henblik på 'let implementering' i fremtiden (f.eks. en generisk videohilsen, fast dagsorden for mentormøder, plan for de første introuger)
- Overvej alternative procedurer ved f.eks. mange nyansatte eller ekstraordinært arbejdspress (f.eks. aftaler med 'supervisere' udefra, der kan guide til den gode start, 'ene-mentor' og 'afløsere', sparringsgrupper mellem nyansatte, mv..)

Anbefaling 5

Inkluder sociale buddy-ordninger

Hvorfor

- Mentorere det som en styrke med en særskilt social buddyordning, som bidrager til den sociale trivsel hos nye medarbejdere.
- De oplever at det fungerer, at buddyrollen deles ud på flere medarbejdere, f.eks. en ny hver uge.

Hvordan

- Gør en 'social buddy' til en central del af introforløbet for nye medarbejdere (som en selvstændig rolle løsrevet mentorrollen)
- Lav en klar beskrivelse af buddyrollen – til både buddy og nyansat (f.eks. *'som buddy er din rolle at invitere den nye kollega med til kaffe og frokost'* og...)
- Lad buddyrollen gå på skift, så én buddy ikke står alene – og den nye samtidig lærer flere i teamet at kende

Anbefaling 6

Hav fokus på præboarding

Hvorfor

- Ledere og mentorer oplever et behov for at sætte fokus på 'præboarding' – idet starten som socialrådgiver kan være hård og nogle nyansatte falder fra allerede før første arbejdsdag.
- Både i Thisted og København indgår videoer med velkomsthilsner fra mentorer, leder og det nye team desuden i det velkomstmateriale, som sendes til nye medarbejdere inden start.

Hvordan

- Dyrk den 'varme velkomst' allerede før første arbejdsdag – med f.eks. videohilsen fra leder og kollegaer og velkomstbreve.
- Forventningsafstem allerede før første dag, hvad det er for en arbejdsdag, man lander i (f.eks. *'Du vil fra start blive kastet ud i X og Y... Du kan opleve at stå med hårde sager...'*)
- Kommuniker samtidig klart, at der står mentorer, buddies og koordinators parat til at sparre fra dag ét, og hvordan man altid kan tage fat i f.eks. sin mentor.

Opsummering af hovedpointer

6 anbefalinger til det videre arbejde med indsatsen

Hvad	Hvordan
#1 Undgå informationsoverload	<ul style="list-style-type: none">• Hold fast i fælles kompetencebeskrivelser (såsom drejebøger og e-læring) som nye (og øvrige) medarbejdere altid har adgang til, når de har behov.• Dosér introduktion efter behov – så f.eks. aktiviteter og procedurer i et sagsforløb introduceres, når den nye medarbejder har brug for det.• Undlad informationstunge introduktionsuger – hav i stedet fokus på plads til en roligere start med 'små mestringssjere' og læringer, som vendes med mentor.
#2 Omsæt vidensdeling bredt i organisationen	<ul style="list-style-type: none">• Støt 'projektgrupper i at udbrede og udnytte drejebøger og e-læringsmateriale i resten af organisationen som grundlag for ensartet praksis på tværs af hele medarbejdergruppen.• Del erfaringer med drejebøger og e-læringsmoduler fra København og Thisted – som eksempler til inspiration i andre kommuner, eller med indhold der kan genbruges direkte.
#3 Skab klarhed og arbejdsdeling omkring mentorrollen	<ul style="list-style-type: none">• Lav klare beskrivelser af, hvad det vil sige at være mentor (f.eks. med en mentorplan for uge 1-12 og beskrivelse af mentoropgave A, B, C, ...) som gør det let for alle medarbejdere at træde ind i rollen.• Gør det samtidig klart for den nyansatte, hvad de forventes at bruge mentor til• Spred mentorrollen på flere medarbejdere, så der altid er flere mentorer om én nyansat (f.eks. opdeltte ansvarsområder eller en 'primær' og 'afløser')
#4 Tænk i genanvendelighed og plan B-procedurer	<ul style="list-style-type: none">• Lav genanvendelige formater og indhold, der kan genbruges, med henblik på 'let implementering' i fremtiden (f.eks. en generisk videohilsen, fast dagsorden for mentormøder, plan for de første introuger)• Overvej alternative procedurer ved f.eks. mange nyansatte eller ekstraordinært arbejdspress (f.eks. aftaler med 'supervisere' udefra, der kan guide til den gode start, 'ene-mentor' og 'afløsere', sparringsgrupper mellem nyansatte, mv.)
#5 Inkluder sociale buddy-ordninger	<ul style="list-style-type: none">• Gør en 'social buddy' til en central del af introforløbet for nye medarbejdere (som en selvstændig rolle løsrevet mentorrollen)• Lav en klar beskrivelse af buddyrollen – til både buddy og nyansat (f.eks. 'som buddy er din rolle at invitere den nye kollega med til kaffe og frokost' og...)• Lad buddyrollen gå på skift, så én buddy ikke står alene – og den nye samtidig lærer flere i teamet at kende
#6 Hav fokus på præboarding	<ul style="list-style-type: none">• Dyrk den 'varme velkomst' allerede før første arbejdsdag – med f.eks. videohilsen fra leder og kollegaer og velkomstbreve.• Forventningsafstem allerede før første dag, hvad det er for en arbejdsdag, man lander i (f.eks. 'Du vil fra start blive kastet ud i X og Y... Du kan opleve at stå med hårde sager...')• Kommuniker samtidig klart, at der står mentorer, buddyer og koordinatore parat til at sparre fra dag ét, og hvordan man altid kan tage fat i f.eks. sin mentor.

Opsummering af indsigter og anbefalinger

Indsigt 1

Mentorerne oplever et behov for at mindske informationsoverload hos nyansatte og for at sikre fælles sparrings- og arbejdsprocedurer

Indsigt 2

En stor styrke ved de nye ordninger er at mentorrollen spredes på flere medarbejdere – svaghederne er manglende tid, kulturændring og lederfokus

Indsigt 3

Ledere og medarbejdere er især optimistiske omkring en højere grad af fastholdelse (A) og ser fokus på kompetenceudvikling som positivt for trivslen (C)

Inspiration

1. Undgå informationsoverload

2. Omsæt vidensdeling bredt i organisationen

3. Skab klarhed og arbejdsdeling omkring mentorrollen

4. Tænk i genanvendelighed og plan B-procedurer

5. Inkluder sociale buddy-ordninger

6. Hav fokus på præboarding

Hvordan

- Hold fast i fælles kompetencebeskrivelser (såsom drejebøger og e-læring) som nye (og øvrige) medarbejdere altid har adgang til, når de har behov.
- Dosér introduktion efter behov – så f.eks. aktiviteter og procedurer i et sagsforløb introduceres, når den nye medarbejder har brug for det.
- Undlad informationstunge introduktionsuger – hav i stedet fokus på plads til en roligere start med 'små mestringssejre' og læringer, som vendes med mentor.
- Støt 'projektgrupper i at udbrede og udnytte drejebøger og e-læringsmateriale i resten af organisationen som grundlag for ensartet praksis på tværs af hele medarbejdergruppen.
- Del erfaringer med drejebøger og e-læringsmoduler fra København og Thisted – som eksempler til inspiration i andre kommuner, eller med indhold der kan genbruges direkte.
- Lav klare beskrivelser af, hvad det vil sige at være mentor (f.eks. med en mentorplan for uge 1-12 og beskrivelse af mentoropgave A, B, C, ...) som gør det let for alle medarbejdere at træde ind i rollen.
- Gør det samtidig klart for den nyansatte, hvad de forventes at bruge mentor til
- Spred mentorrollen på flere medarbejdere, så der altid er flere mentorer om én nyansat (f.eks. opdeltte ansvarsområder eller en 'primær' og 'afløser')
- Lav genanvendelige formater og indhold, der kan genbruges, med henblik på 'let implementering' i fremtiden (f.eks. en generisk videohilsen, fast dagsorden for mentormøder, plan for de første introuger)
- Overvej alternative procedurer ved f.eks. mange nyansatte eller ekstraordinært arbejdspress (f.eks. aftaler med 'supervisere' udefra, der kan guide til den gode start, 'ene-mentor' og 'afløser', sparringsgrupper mellem nyansatte, mv.)
- Gør en 'social buddy' til en central del af introforløbet for nye medarbejdere (som en selvstændig rolle løsrevet mentorrollen)
- Lav en klar beskrivelse af buddyrollen – til både buddy og nyansat (f.eks. 'som buddy er din rolle at invitere den nye kollega med til kaffe og frokost' og...)
- Lad buddyrollen gå på skift, så én buddy ikke står alene – og den nye samtidig lærer flere i teamet at kende
- Dyrk den 'varme velkomst' allerede før første arbejdsdag – med f.eks. videohilsen fra leder og kollegaer og velkomstbreve.
- Forventningsafstem allerede før første dag, hvad det er for en arbejdsdag, man lander i (f.eks. 'Du vil fra start blive kastet ud i X og Y... Du kan opleve at stå med hårde sager...')
- Kommuniker samtidig klart, at der står mentorer, buddies og koordinatore parat til at sparre fra dag ét, og hvordan man altid kan tage fat i f.eks. sin mentor.

Etik og rettigheder

Alle informanter i denne præsentation er repræsenteret under pseudonym.

Alle informanter i projektet har underskrevet en samtykkeerklæring, der sikrer deres informerede samtykke til at deltage i projektet, herunder at Maple må anvende interviewdata, billeder og video i analysearbejdet og videreformidle udvalgte citater og visuelt materiale til Maples kunde, der må bruge det internt hos KL og Dansk Socialrådgiverforening.

Materiale fra informanter (citater, billeder, video) og illustrationer i denne præsentation må udelukkende bruges internt hos KL og Dansk Socialrådgiverforening. Ekstern brug kræver skriftlig aftale med Maple.

Visuelt materiale og kampagnemateriale er udelukkende til inspiration og må ikke eksekveres direkte af et andet bureau.